

**تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل****"بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة"****Empowering human resources and its impact on enhancing business outcomes****"An analytical study of the opinions of a sample of the employees of the Department of Unified National Card Affairs in the holy Karbala"****سيف ميثم عبد العلي****Sief Mitham Abd Al- Ali**[saifaltwe19@gmail.com](mailto:saifaltwe19@gmail.com)**أ. فؤاد حمودي العطار****Fouad Hamoudi Al Attar**[fouad.h@uokerbala.edu.iq](mailto:fouad.h@uokerbala.edu.iq)**كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء****Economics and Administration College – Karbala University****المستخلص**

يهدف البحث إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة وأثره في تعزيز مخرجات العمل. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل معلوماته وتفسيرها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (182) موظفاً، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية لعدد من المديرين وموظفي القسم. جرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط البسيط بيرسون، نمذجة المعادلة الهيكلية، تحليل المسار، معامل التحديد (R2)، اختبار (T)، بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة ( SPSS. V. 23).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: سعي القسم المبحوث لجعل الأخطاء والموضوعات غير المألوفة فرصة للتعلم، مما يدل على أن القسم يستغل اخطاء العمل في محاولة تنمية وتطوير قدرات الموظفين. وبناءً على هذه الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من التوصيات أبرزها: السعي الحثيث من قبل إدارة القسم المبحوث بتوفير نظام اتصال مرن وفعال يمنح الموظفين المعلومات الصحيحة والدقيقة، بما يسهم في رفع مستوى كفاءة أدائهم، عن طريق توفير قاعدة بيانات محدثة.

**الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، مخرجات العمل.****\*بحث مستل**

**Abstract**

The research aims to identify the empowerment of human resources in the Department of Unified National Card Affairs in the holy city of Karbala and its impact on enhancing work outcomes. The research relied on the descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting its information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information from a sample of (182) employees, in addition to conducting personal interviews for a number of managers and employees of the department. A set of statistical methods were used, such as (normal distribution test, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis Pearson, structural equation modeling, path analysis, determination coefficient ( $R^2$ ), test (T), depending on the ready statistical programs (SPSS V. 23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which are: The research section sought to make mistakes and unfamiliar topics an opportunity to learn, which means that the department exploits work errors in trying to develop and develop the capabilities of employees. Based on these conclusions, the research presented a set of recommendations, the most prominent of which are: The relentless pursuit by the department of the researched department to provide a flexible and effective communication system that gives employees the correct and accurate information, which contributes to raising the level of their performance efficiency, by providing an updated database.

**Keywords: enabling human resources, outputs of work.**

**المقدمة**

أصبح من أولويات المنظمات امتلاك المقومات الأساسية لإدارة أعمالها وفي مقدمتها المورد البشري، ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج الإيجابية في أعمالهم ينبغي عليها ترك الأعمال التقليدية والتوجه نحو إدارة أعمالها بالطرائق غير التقليدية باعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ومن أولى تلك المفاهيم الإدارية الحديثة هو تمكين الموظفين في أعمالهم بكل حرية واستقلالية، لا سيما أن الدول تسعى لتحسين المرفق العام وترشيده وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، وبما أن العنصر البشري بوصفه الرافد الرئيس ومحور ارتكاز نمو وتطور المنظمات فإن نجاحها يتوقف على نجاح موظفيها، لذلك أصبح من الضرورة الاهتمام بهم والإفادة من طاقاتهم وخبراتهم وقدراتهم،

والذي بدوره يتوقف على مدى رضاهم والتزامهم ومستوى حماسهم للعمل، مما ينعكس ايجابياً على مخرجات العمل النهائية للمنظمة.

تحقيقاً لما تقدم، فإنَّ هيكليّة البحث تضمنت أربعة مباحث، تناول المبحث الأول فقرتين تركز الأولى لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، في حين خصصت الثانية لمنهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، في حين جاء المبحث الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياته. واختتم البحث بالمبحث الرابع عن طريق الاستنتاجات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

#### أولاً: بعض الدراسات السابقة

فيما يأتي توضيح للجهود المعرفية والدراسات السابقة التي أطلع الباحثان عليها وراجعاها، وحسب الأسبقية الزمنية من الأقدم للأحدث وكما يلي:

أ- دراسة (الزبيق، 2017)	
عنوان الدراسة	"أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية".
هدف الدراسة	معرفة مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية بالمصارف الخاصة بمحافظة دمشق.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
منهج الدراسة	دراسة مسحية.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين في أربعة مصارف خاصة في محافظة دمشق، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية عن طريق استمارة الكترونية بلغ حجمها (254) موزعة على النحو الآتي: (118) موظف، و (136) مستهلك.
الدراسة	لا توجد اختلافات جوهرية بين مستوى التمكين الحالي وبين الحد الأدنى المطلوب لتمكين الموظفين في المصارف الخاصة بمحافظة دمشق حسب رأي العينة المبحوثة.
أبرز نتائج الدراسة	اهتمام أكبر بمنح الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، فضلاً عن توجيه النظر لرفع مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة والتعامل مع الموظفين.
أهم توصيات الدراسة	تعزيز الجانب النظري عن طريق تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية.
مدى الاستفادة من الدراسة	
ب- دراسة (عبله، 2018)	
عنوان الدراسة	"أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين".
هدف الدراسة	معرفة أثر التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي للموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة في دولة الجزائر.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وتضم (74) موظفاً، أما عينة الدراسة كانت عشوائية شملت (40) موظفاً، إذ جرى اعتماد الاستبانة لجمع البيانات الأولية.
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي، مما يدل على أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل قوي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
أهم توصيات الدراسة	تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى الموظفين عن طريق تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.
مدى الاستفادة	تعزيز الجانب النظري عن طريق توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي، فضلاً عن المساهمة في تحديد أبعاد

من الدراسة	تمكين الموارد البشرية.
<b>ت- دراسة (الكناني، 2019)</b>	
عنوان الدراسة	"الدور الوسيط للإنعزاز الوظيفي في العلاقة بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل".
هدف الدراسة	تحديد مستوى إدراك الصورة التنظيمية بأبعادها (الصورة التنظيمية الحالية، الصورة التنظيمية البديلة) لمديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة من قبل عينة البحث، فضلاً عن تحديد مستوى الانعزاز الوظيفي بجميع أبعاده.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
منهج الدراسة	بحث تحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بحجم الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة كربلاء، البالغ عددهم (320) موظفاً، أما حجم العينة فبلغ (175) موظف.
أبرز نتائج الدراسة	قناعة الموظفين بعدم استبدال وظيفتهم الحالية بوظيفة أخرى، وإن العمل في المديرية المبحوثة جيد ولا بأس فيه، فضلاً عن إيمانهم بأن المديرية تمتلك صورة تنظيمية جيدة في نظر الآخرين.
أهم توصيات الدراسة	أهمية العمل الجاد والحديث من قبل المديرية المبحوثة بضرورة الصيانة والمحافظة على صورتها التنظيمية الحالية لأنها تتميز بالرضا والقبول من قبل الموظفين.
مدى الاستفادة من الدراسة	دعم الجانب النظري عن طريق مفهوم مخرجات العمل، أهميته، وأبعاده.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات السابقة

### ثانياً: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

تجسدت مشكلة البحث عن طريق ما تم ملاحظته من قبل الباحث لظروف وبيئة عمل (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة)، ومعايشته الميدانية لبعض أقسامها كونه أحد موظفي وزارة الداخلية، ومشاهداته لواقع عملها، لذلك كان هناك مجموعة من الدوافع البحثية والتي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذا البحث وطرح بعض التساؤلات، إذ يمكن تحديد مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده: ما مدى دور تمكين الموارد البشرية للتأثير في مخرجات العمل لقسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة؟، والذي يتجزأ إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى إدراك الموظفين لتمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل تدرك القيادات الإدارية والموظفين في المنظمة المبحوثة بأهمية تمكين الموارد البشرية؟
- 3- ما طبيعة ومستوى أهمية أبعاد كل من (تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل) في المنظمة المبحوثة؟
- 4- هل إن تمكين الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة يسهم في رفع قدرات الموظفين.
- 5- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل).

#### ثانياً: أهمية البحث

تستمد أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

- 1- يُعد هذا البحث مساهمة متواضعة من قبل الباحث لمساعدة الباحثين عند دراستهم أحد متغيراته.

- 2- الأهمية الفكرية لمتغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ (تمكين الموارد البشرية، ومخرجات العمل)، والتي تُعد من المفاهيم الرئيسية والمهمة ذات تأثير على كثير من مجريات عمل المنظمة.
- 3- تطبيق البحث الحالي في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة)، إذ يُعد مسؤولاً عن تقديم الخدمات للمواطنين، بالتالي ضرورة العناية بالموظفين ومحاولة الكشف عن بعض الصعوبات والعقبات التي تواجههم.
- 4- أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المنظمة المبحوثة عن الجوانب الأقوى والأضعف ارتباطاً، والأكثر أو الأقل تأثيراً.
- 5- تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة في تنمية رأس المال الفكري والحفاظ عليه، إذ يحقق ذلك هدفها في الحفاظ على الموظفين ويعكس متغير مخرجات العمل آراء وأفكار وما يحمله الموظفون اتجاه الوظيفة.

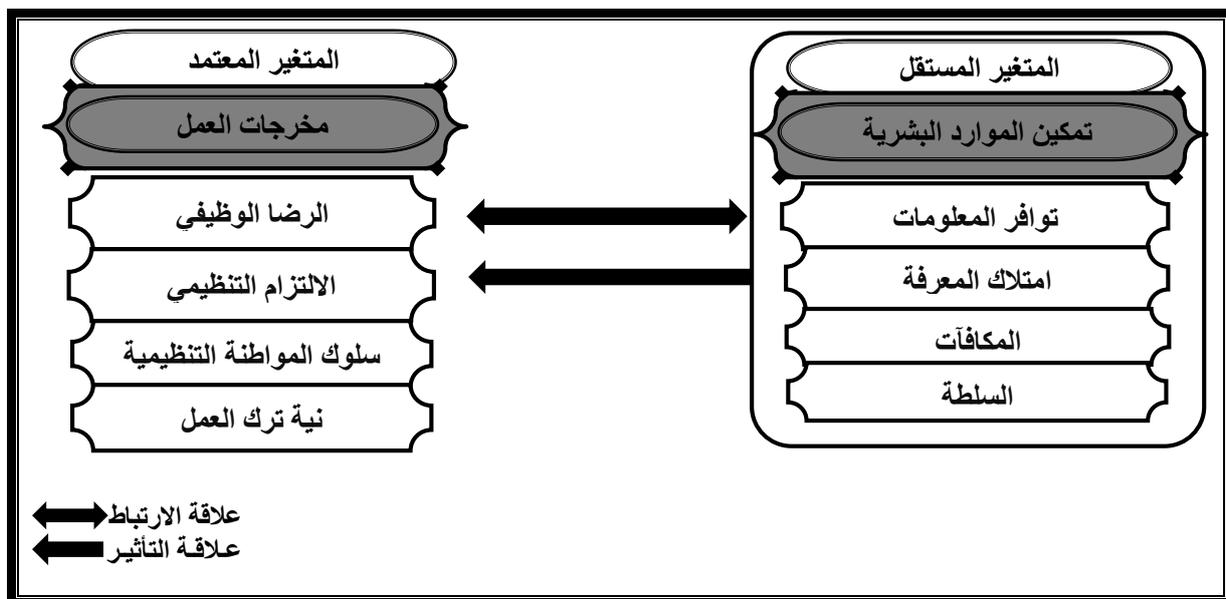
### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي وبشكل رئيس إلى مجموعة من الأهداف يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- 1- تحديد مستوى إدراك الموظفين لتمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
- 2- معرفة مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تعزيز ورفع قدرات الموظفين.
- 3- تحليل طبيعة وأهمية تمكين الموارد البشرية لدى مدراء الإدارة في المنظمة المبحوثة.
- 4- تحليل أثر تمكين الموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل من وجهة نظر عينة البحث.
- 5- تحديد طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (تمكين الموارد البشرية، مخرجات العمل).

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعكس المخطط الفرضي تصورات الباحث عن نوع العلاقات المنطقية ومجموعها وعدد أبعادها التي يمكن أن تشكلها متغيرات البحث، المتغير المستقل تمكين الموارد البشرية بأبعاده، والمتغير المعتمد بأبعاده، وكما موضح في الشكل (1):



الشكل (1)

### المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية

## خامساً: فرضيات البحث

في ضوء المخطط الفرضي تُصاغ فرضيات البحث، إذ تمثل الفرضيات بياناً للموضوع قيد البحث وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده، على وفق المخطط الفرضي قام الباحثان بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما موضح في الجدول (1):

## الجدول (1)

## فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى		فرضيات الارتباط
(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل بأبعاده.		
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل بأبعاده.		
الفرضيات الفرعية		
1	(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات ومخرجات العمل بأبعاده. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات ومخرجات العمل بأبعاده.	
2	(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بأبعاده. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بأبعاده.	
3	(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت ومخرجات العمل بأبعاده. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت ومخرجات العمل بأبعاده.	
4	(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلطة ومخرجات العمل بأبعاده. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلطة ومخرجات العمل بأبعاده.	
الفرضية الرئيسية الثانية		
(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في مخرجات العمل بأبعاده.		
(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في مخرجات العمل بأبعاده.		
الفرضيات الفرعية		
1	(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتوافر المعلومات في مخرجات العمل بأبعاده. (H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتوافر المعلومات في مخرجات العمل بأبعاده.	
2	(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في مخرجات العمل بأبعاده. (H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في مخرجات العمل بأبعاده.	
3	(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمكافآت في مخرجات العمل بأبعاده. (H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمكافآت في مخرجات العمل بأبعاده.	
4	(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للسلطة في مخرجات العمل بأبعاده. (H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للسلطة في مخرجات العمل بأبعاده.	
فرضيات التأثير		

المصدر: من اعداد الباحثان

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث: بناءً على ما هو مطلوب من مخطط البحث الفرضي، ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي فقد وقع اختيارنا على قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة، إذ يبلغ عدد موظفي القسم (379) موظف، ويضم (7) شعب موزعة على النحو الآتي: (المركز، الخيرات، قضاء الحر، قضاء الهندية، قضاء الحسينية، قضاء عين التمر، وناحية الجدول الغربي).

2- وصف عينة البحث: بلغ عدد الاستمارات الموزعة (191) استمارة جرى استرجاع (186) منها، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (182) استمارة، أي بنسبة استجابة (97%)، وجرى تحديد عينة البحث استناداً إلى الجداول الإحصائية (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610)، وكما موضح في الجدول (2):

## الجدول (2)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث.

النسبة	العدد	الاستمارة	ت	حجم المجتمع	مجتمع البحث
100%	191	الموزعة	1	(379) موظف	قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة
97.4%	186	المسترجعة	2		
95.3%	182	الصالحة	3		
2.1%	4	غير الصالحة	4		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

أما عن وصف عينة البحث، فيمكن توضيحها عن طريق الجدول (3):

## الجدول (3)

وصف عينة البحث

قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة		الفئة	الخاصية
النسبة %	العدد		
71.43	130	الذكور	النوع الاجتماعي
28.57	52	الإناث	
100%	182	المجموع	
10.99	20	أقل من 20 سنة	الفئات العمرية
31.87	58	20-30	
35.17	64	31-40	

15.93	29	41 - 50	
6.04	11	51 سنة فأكثر	
%100	182	المجموع	
9.34	17	متوسطة فما دون	المؤهل العلمي
24.18	44	إعدادية	
13.19	24	دبلوم	
42.30	77	بكالوريوس	
6.59	12	دبلوم عالي	
3.3	6	ماجستير	
1.10	2	دكتوراه	
%100	182	المجموع	
10.44	19	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
39.56	72	5-10	
32.97	60	11-15	
11.54	21	16-20	
5.49	10	21 سنة فأكثر	
%100	182	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات عينة البحث.

في ضوء البيانات التي أظهرها الجدول (3) يمكن استخلاص خصائصها على وفق الآتي:

أ- توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي: أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) إن غالبية موظفي عينة البحث (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) هم من الذكور إذ بلغ عددهم (130) موظفاً أي ما يعادل نسبه (71.43%)، في حين بلغ عدد الإناث (52) موظفة أي ما يعادل نسبة (28.57%)، ويعود السبب في ذلك التباين إلى طبيعة سياسة التوظيف التي تركز على الذكور أكثر من الإناث لممارسة الأنشطة الخاصة بها في إدارة أعمالها.

ب- توزيع عينة البحث بحسب الفئات العمرية: أوضح الجدول (3) إن نسبة (35.17%) من موظفي عينة (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) تقع أعمارهم ضمن الفئة (31-40) سنة، وقد مثلت المرتبة الأولى، ثم يليها في المرتبة الثانية فئة (20-30) إذ بلغت نسبتها (31.87%)، في حين احتلت الفئة (41-50) المرتبة الثالثة بنسبة (15.93%)، فيما بلغت نسبة الفئة (أقل من 20 سنة) (10.99%) بالمرتبة الرابعة، أما الفئة (51 سنة فأكثر) فقد حازت على المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة (6.04%). إن هذه الفئات العمرية تبدو طبيعية ومنطقية وتُعد هذه النسب جيدة لأن طبيعة العمل في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) يتطلب امتلاك الخبرة في مجال أعمالهم.

ت- توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي: تشير نتائج الجدول (3) إلى أن توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي تُعد ذات مؤهل علمي جيد، إذ بلغ عدد الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس (77) موظفاً وبذلك احتلوا المرتبة الأولى بنسبة بلغت (42.30%)، تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الإعدادية إذ بلغ عددهم (44) موظفاً أي بنسبة (24.18%)، أما حملة شهادة الدبلوم فحصلوا على المرتبة الثالثة إذ بلغ عددهم (24) موظفاً بنسبة (13.19%)، في حين جاء حملة شهادة متوسطة فما دون بالمرتبة الرابعة إذ بلغ عددهم (17) موظفاً وبنسبة (9.34%)، أما حملة شهادة الدبلوم العالي فقد بلغت نسبتهم (6.59%) وبلغ عددهم (12) موظفاً واحتلوا المرتبة الخامسة، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) (3.3%، 1.10%) على التوالي، مما يدل على أنّ العينة المبحوثة تمتلك القدرة الكافية على فهم طبيعة العمل الذي يمارسونه.

ث- توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة: كشفت نتائج الجدول (3) إن أغلب موظفي عينة البحث لديهم خدمة في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) تتحصر بين (5-10) سنة إذ بلغت نسبتهم (39.56%)، تليها فئة (11-15) بنسبة مقدارها (32.97%)، في حين بلغت نسبة الفئة (16-20) (11.54%)، أما الفئة (أقل من 5 سنوات) فقد بلغت نسبتها (10.44%)، وجاءت الفئة (21 سنة فأكثر) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (5.49%). مما يشير أن معظم موظفي عينة البحث في مرحلة تراكم الخبرات الجيدة نتيجة الاستقرار الوظيفي من قبل الإدارة.

#### سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

1- الجانب النظري: لغرض إغناء الجانب النظري من البحث اعتمد الباحثان على ما توفر لهما من اسهامات سواء عن طريق الكتب والمؤلفات والمجلات الأكاديمية والدوريات والدراسات المحكمة العربية منها والأجنبية، فضلاً عن الرسائل والاطاريح الجامعية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

2- الجانب الميداني: لغرض الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته أعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على عدد من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وعلى النحو الآتي:

أ- المقابلة الشخصية: أجرى الباحثان عدد من المقابلات الشخصية مع موظفي القسم المبحوث، من أجل معرفة وجهة نظرهم حول متغيرات البحث الحالي، فضلاً عن تقديم ايضاحات حول فقرات الإستبانة والإجابة على جميع تساؤلاتهم فيما يخص فقراتها، للحصول على إجابات أكثر دقة وموضوعية تساعد الباحث في تكوين الصورة الإجمالية عن ذلك القسم.

ب- استمارة الإستبانة: تُعد المصدر الرئيس للحصول على تلك المعلومات لغرض اختبار فرضيات البحث، إذ تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات البحث وأبعاده، فضلاً عن عرض الأنموذج الأولي على عدد من الأساتذة المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم (12) خبيراً، من أجل تحكيمها وتصويبها وسد الثغرات أو الصعوبات التي من شأنها أن تواجه عينة البحث وإخراجها بالشكل الدقيق والذي يحولها إلى أداة فعالة في جمع بيانات البحث بشكل علمي وموضوعي، باستخدام مقياس (Likrt).

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

جرى استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي بوصفها وسائل معتمدة بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات بمساعدة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS. V. 23) و (Amos. V. 23) و (Amos. V. 20) و (Microsoft Excel, 2013)، وفيما يلي أهم تلك الأدوات.

**1- الأساليب الإحصائية الوصفية:**

- أ- طريقة التكرارات استخدمت لتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة.
- ب- أحصاءة (Kurtosis and Skewness) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع
- ت- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA).
- ث- معامل (ألفا -كرونباخ) (Cronbach's Alpha): لقياس مدى صدق وثبات اتساق فقرات الإستبانة.

**2- الأساليب الإحصائية التحليلية:**

- أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى وشدة الإجابة والاهمية الترتيبية.
- ب- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson Correlation).
- ت- معامل التحديد ( $R^2$ ).
- ث- اختبار (T) استخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث.
- ج- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling).

**المبحث الثاني****المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث**أولاً: تمكين الموارد البشرية**1- مفهوم تمكين الموارد البشرية:**

عُرف التمكين بأنه "محاولة الاستفادة من الاستثمار الهائل المخزون داخل الطاقات الكامنة لدى الموظفين في مختلف الخبرات والمجالات" (محمد، 2019: 201). أما مفهوم تمكين الموارد البشرية فيُعد من المفاهيم التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين والمعنيين، وكغيره من مفاهيم الإدارة تتباين بشأنه الأفكار، وللوقوف على مفهوم تمكين الموارد البشرية والجدول (4) يعرض بعض اسهامات الباحثين بحسب الاسبقية الزمنية:

**الجدول (4)**

بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم تمكين الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	إسماعيل، 2017: 8	القوى التي عن طريقها يكتسب الموظفون القدرة وتزويد الثقة، مما يساعد على رفع مستوى انتمائهم وتحمل المسؤولية، للوصول إلى أهداف المنظمة.
2	Pradhan, 2017: 71	عملية يتم عن طريقها اشراك الموظفين بالمنظمات، مثل اشراكهم بالعمل لتحسين انتاجيتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي.
3	رؤوف وسعدون، 2018: 191	المشاركة والتمثيل بين الإدارة العليا والموظفين، ومنحهم وتفويضهم الصلاحيات اللازمة فيما يتعلق بصنع القرار، دون الرجوع للإدارة العليا، فضلاً عن تدريبهم بصورة منتظمة بما يحقق فوائد إيجابية للمنظمة.
4	الجناعي وعلي، 2018: 285	إعادة ترتيب الأدوار القيادية داخل المنظمات، بالصورة التي تعطي مساحة أكبر من المسؤولية والصلاحيات للموظفين في أنجاز مهامهم عن طريق صناعة القرار.
5	Pradhan, 2019: 3-4	عملية منح السلطة أو نقلها أو مشاركتها من الرئيس أو القائد للموظفين، وهو ممارسة إدارية أساسية تعزز كفاءة المنظمة كون الموارد البشرية تُعد دائماً أهم عامل لتحقيق التنمية.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان إن مفهوم تمكين الموارد البشرية عملية منح بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى الموظفين، بغية توسيع حريتهم في نطاق عملهم ورفع ثقتهم بأنفسهم ومشاركتهم بالسلطة واتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للوصول إلى اهداف المنظمة.

## 2- أهمية تمكين الموارد البشرية:

رأى (Choi et al., 2016: 5) أن أهمية التمكين تكمن في الآتي:

- أ- تقليل الاجهاد المستنزف في مكان العمل بين الموظفين.
  - ب- تزايد المشاعر الإيجابية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
  - ت- تعزيز الرضا الوظيفي عن طريق المرفقات الوظيفية المتصورة للموظفين.
  - ث- توفر عملية المشاركة للموظفين مناخاً من الثقة مع قادتهم ويصبحون أكثر إبداعاً وابتكاراً.
  - ج- يعزز من وضوح الأعمال على مستوى أعلى وتشكيل تصورات واضحة للموظفين عن وظائفهم.
- أما (علي، 2018: 287) فرأى أن أهمية التمكين تنحصر بالآتي:

- أ- يساهم في حل مختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة.
- ب- توفير الفرصة أمام الموظفين ليحلو محل المديرين في المنظمة.
- ت- يهدف إلى تطوير الموظفين والتقليل من عدد المديرين في الوقت ذاته.
- ث- يعزز من تحفيز الموظفين لإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة داخلهم في العمل.

استناداً لما تقدم يرى الباحثان، أن تمكين الموارد البشرية له نتائج مهمة تنعكس على أداء المنظمات في حال تبنيها لهذه السياسة، فضلاً عن أهميته لها وللموظفين، منها ولاء الموظفين للمنظمة، تحسين المنتجات كماً ونوعاً، الحد من تكلفة التشغيل، تحقيق مكانه متميزة، خلق الثقة والتعاون بين الموظفين، تنمية الشعور بالمسؤولية، تغيير اتجاهات الموظفين، إشباع حاجات الموظفين.

### 3- أبعاد تمكين الموارد البشرية:

يُعد التمكين أحد الموضوعات المهمة التي أجريت عليها العديد من الدراسات، لذلك أجرى الباحثان مسحاً مكتبياً على بعض الأدبيات ذات الصلة لغرض تغطية أبعاد التمكين المختلفة حسب الاسبقية الزمنية من وجهة نظر بعض الباحثين وكما موضح في الجدول (5):

#### الجدول (5)

##### بعض اسهامات الباحثين حول أبعاد تمكين الموارد البشرية

ت	البعد الباحث والسنة والصفحة	الحرية والاستقلالية	توافر المعلومات	المكافآت	امتلاك المعرفة	السلطة
1	Bowen&Lawler, 1995:84					
2	لطيف، 2010: 65					
3	الوظيفي، 2014: 112					
4	ولي واخرون، 2018: 192					
5	فخري، 2019: 249					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

وانسجماً مع ما طرح فإن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Bowen & Lowler, 1995) في تحليل وتحديد أبعاده المتمثلة بـ (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة) وذلك لاعتبارات عديدة منها:

أ- يُعد الأنموذج أكثر انسجماً مع واقع بيئة العمل العراقية.

ب- يُعد الأنموذج ملائماً لقياس تمكين الموارد البشرية.

ت- تمثل أبعاد الأنموذج أربعة جوانب متميزة وشاملة ومترابطة من الناحية النظرية لتمكين الموارد البشرية. لذا لا بد من تسليط الضوء بشكل تفصيلي على هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي:

#### 1- توافر المعلومات: تُعد المعلومات العنصر الرئيس في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، إذ إن تحقيق التمكين يتطلب

منها إجراءات عملية منها ضرورة توافر المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة، التي بدونها لا يمكن لإدارة

المنظمة التأكد من استعداد جميع الموظفين على تحمل المسؤوليات (حسين، 2015: 168). أما الاتصالات فتُعد جوهر العملية الإدارية في المنظمات ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهدافها، وهي عملية يجري عن طريقها إيصال المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الموظفين وبين المديرين التنظيميين والإدارة العليا، وبين الموظفين والمديرين، أي إنها شبكة تربط أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي لأحداث تغيير في المنظمة (القاضي، 2015: 206).

**2- امتلاك المعرفة:** يُعد امتلاك المعرفة عملية متجددة وعلى مدار الساعة لذلك ليس لها نهاية، فالحصول على المعرفة الجديدة تزيد من مهارات الموظفين ومكتسباتهم المعرفية، والتي بدورها تساهم في تعزيز قدراتهم للقيام بمهامهم المكلفين بها بمهارة وكفاءة ومشاركة أوسع فيما يتعلق بتحليل وعملية صنع واتخاذ القرارات (Light, 2004: 37). إذ لم تعد الموارد الأساسية في منظمات اليوم مقتصرة على الموارد المادية، رؤوس الأموال، والموارد البشرية فقط، بل تعداها لتشمل رأس المال المعرفي أيضاً، والذي يُعد المنطلق الرئيس في توجهاتها نحو الإبداع والابتكار ومن ثم النجاح والازدهار والاستمرار في نموها (حسين، 2015: 168).

**3- المكافآت:** عدها (فيحاني والعامري، 2016: 78) مجموعة من المؤثرات الخارجية تحدد من قبل الإدارة في إطار ما، بهدف التأثير على القوة الداخلية للموظفين وتوجيه سلوكياتهم باتجاهات معينة تخدم مصالحهم المشتركة. في حين أعتبرها (مهدي، 2018: 614) الحوافز الرئيسة لتحفيز الموظفين من تحقيق الكفاءة والأداء العالي بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الأداء، ومن ثم زيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاحها.

**4- السلطة:** إنَّ معظم المنظمات المعاصرة تمنح موظفيها السلطة للتأثير على مجريات العمل، عن طريق بعض الإجراءات التي أضحت معروفة مثل حلقات الجودة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة ذاتياً (Daft, 2001: 504). لذلك على الإدارة العليا ضرورة التركيز على إيجاد وتهيئة عوامل القوة والسيطرة للموظفين، ويجب تحديد المشاكل واختيار البدائل المناسبة وتنفيذها (المدهون والبلداوي، 2005: 73-95). إذ تستطيع الإدارة دعم موظفيها عن طريق سيطرتهم الكاملة على وظائفهم في محاولة منها جمع وربط القوة بحلقات الجودة، الإثراء الوظيفي، وفرق العمل المدارة ذاتياً.

### ثانياً: مخرجات العمل

#### **1- مفهوم مخرجات العمل:**

أشار العديد من الباحثين والمعنيين بأن مخرجات العمل تمثل العملية التي يمكن عن طريقها معرفة مشاعر وسلوكيات ونوايا الموظفين تجاه عملهم داخل منظماتهم، والتي لها التأثير الكبير والمهم جداً على فهم الموظفين لأعمالهم في المنظمات التي يعملون بها، والبيئة التنظيمية لتلك المنظمات، فضلاً عن مدى تأثير مشاعرهم وآرائهم ومعتقداتهم في أنفسهم وتحول هذه المشاعر إلى أفعال مقصودة تنعكس على سلوكهم الوظيفي، وللوقوف أكثر على مفهوم مخرجات العمل والجدول (6) يعرض بعض اسهامات الباحثين بحسب الاسبقية الزمنية:

## الجدول (6)

## بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم مخرجات العمل

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	متعب والعتوي، 2008: 31	جميع المشاعر والمعتقدات التي تحدد كيفية أدراك الموظفين لبيئتهم مع توجيه أنفسهم نحو أفعال مقصودة تتعكس نتائجها على سلوكياتهم وتشير إلى الوضع النفسي الذي يؤثر في كيفية نظرهم للأشياء الأخرى حولهم.
2	العابدي، 2012: 137	مجموعة المشاعر والمعتقدات القيمة اتجاه الموظف أو حدث معين أو موضوع ما، إذ تتكون من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمخرجات السلوكية التي تميز سلوك الموظف أثناء العمل في إطار رغبته عن طريق المساعدة، وسلوكيات الصوت المسموع.
3	المنصوري، 2016: 17	المشاعر والمعتقدات التي تحدد كيفية أدراك الموظفين للبيئة التي يعملون بها وتوجه أنفسهم نحو أفعال مقصودة تتعكس نتائجها النهائية على سلوكهم تجاه الأعمال المكلفين بها.
4	الكناني، 2019: 84	الأثار النفسية الإيجابية والسلبية التي يحملها الموظفون عن طبيعة وبيئة العمل بأشكالها المتعددة المادية والسلوكية.
5	الحيالي، 2019: 42	عملية تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة سواء أكانت (اجتماعية، فنية، بيئية، إدارية).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

## 2- أهمية مخرجات العمل:

أكد (Rahman, 2012: 5) إن أهمية مخرجات العمل تتلخص بالآتي:

- أ- فهم إدراك الإنصاف وسلوك المواطنة التنظيمية والدعم التنظيمي للحصول على أفضل النتائج.
  - ب- توفر المتغيرات والنتائج السلوكية مبادئ توجيهية مهمة لمساعدة صانعي القرار داخل المنظمة.
  - ت- فهم الموظفين والنظر لهم بشكل جوهري لإجراء تحسينات إيجابية تعزز من موقفهم وسلوكهم الإيجابي.
- وفي السياق ذاته أشار (الكناني، 2019: 84) إن أهمية مخرجات العمل تتمحور بالآتي:

- أ- بذل الجهود الحثيثة من قبل المنظمة لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.
- ب- العمل بقوة من قبل الإدارة لتقليل أسباب المشاعر السلبية وتقليلها إلى أقل حد ممكن للحد من ظاهرة نية ترك العمل.
- ت- معرفة مشاعر وآراء الموظفين اتجاه المنظمة، إن كانت إيجابية والمتمثلة بـ (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية) أم سلبية والمتمثلة بـ (نية ترك العمل).

## 3- أبعاد مخرجات العمل:

تُعد مخرجات العمل من الموضوعات المهمة التي أُجريت عليها بعض الدراسات التي ساهمت في بروز عدد من الأبعاد، كما وأن وجهات النظر المختلفة تباينت في المفاهيم التي يستند إليها الباحثون، لذلك أجرى الباحثان مسحاً مكتبياً على بعض الأدبيات المطروحة ذات الصلة بالموضوع لغرض تغطيتها، والجدول (7) يعرض بعض اسهامات الباحثين حول أبعاد مخرجات العمل حسب الاسبقية الزمنية:

## الجدول (7)

## بعض اسهامات الباحثين حول أبعاد مخرجات العمل

ت	البعد الباحث والسنة والصفحة	الرضا الوظيفي	الإلتزام التنظيمي	نية ترك العمل	الإلتزام بالعمل	سلوك المواطنة التنظيمية
1	Andrew&Sofian 2012: 501	□	□	□		□
2	الجوي، 2014: 55-69	□		□	□	□
3	المنصوري، 2016: 145	□	□			
4	Marstand, 2017: 7	□			□	□
5	Candidate et al, 2018: 2	□		□		
6	Stackhouse, 2019: 211	□	□	□		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

واتساقاً مع ما ذكر، أتجه الباحثان لاختيار مجموعة من الأبعاد التي تتوافق ومتغيرات البحث المتمثلة بـ (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، ونية ترك العمل) لعدة أسباب منها:

- أ- حصلت على أكثر من (50%) من اتفاق الباحثين في هذا المجال.
- ب- اعتمدت هذه الأبعاد من قبل عدد من الباحثين والمعنيين في دراساتهم.
- ت- يُعدُّ عمل المنظمة المبحوثة ميدانياً خدمياً ويرتبط عمل موظفيها بصورة مباشرة مع المواطن مما حث الباحث لدراسة سلوك الموظفين وما ينتج عنه من نتائج نهائية تنعكس بشكل مباشر على أدائهم بالعمل. لذا لا بد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد من خلا شرح تفصيلي لكل منها وعلى النحو الآتي:

**1- الرضا الوظيفي:** أكد (الحيالي، 2019: 42) إنَّ الرضا الوظيفي يُعدُّ العملية التي تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة سواء أكانت (اجتماعية، فنية، بيئية، إدارية، واقتصادية)، كما اشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الرضا الوظيفي وحدد الباحثون بعض التصنيفات على وفق المعايير (السلوكية، الفردية، الاجتماعية، المادية، والمنظمة). إذ إنَّ أهمية الرضا الوظيفي من الناحية المادية والاقتصادية تتمثل عن طريق ما يقدمه من تخفيض في الكلف المتعلقة بالغياب والتأخر عن العمل، بنفس الصدد أضاف (Okab, 2017: 73) إنَّ الرضا الوظيفي جزء مهم لأي منظمة،

وهناك الكثير من الناس يعملون من أجل المال والربح، وإذا كان الموظفون غير الراضين عن عملهم ويشعرون بالتوتر في الوظائف المكلفين بها، فإنهم لن يكملوا أعمالهم بطريقة مثالية.

**2- الالتزام التنظيمي:** عدّه (Spanuth & Wald, 2017: 130) القوة التي يمكن عن طريقها ربط الموظف بمسار عمل المنظمة التي يعمل بها واستمرار العمل من أجل تحقيق أهدافها. فيما أوضح (عبلة، 2018: 39) بأنه العملية التي يمكن أن تعكس حالة ولاء الموظفين للمنظمة إذ يمثل عملية عن طريقها يظهر الموظفون عنايتهم بالتنظيم. أما (Yao et al, 2019: 3) عدّه عملية يتم عن طريقها تطوير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين والمنظمة والذي يمكن أن يتجسد على شكل عملية تفاعلية بين الموظفين والمنظمة.

**3- سلوك المواطنة التنظيمية:** أشار إليه (إبراهيم، 2017: 343) بالسلوك الذاتي الذي يجسده الموظف في المنظمة خارج السياقات التقليدية ضمن هيكل النظام الرسمي للمنظمة، فضلاً عن كونه سلوك إضافي أبعد من السلوك المحدد الذي يكافئ عليه الموظف، وله تأثير كبير في أداء المنظمة مقارنة بالسلوكيات الرسمية. أما (عوجه، 2019: 572) فرأى بأنه قدرة الموظف عن طريق القيام بالعمل التطوعي ومساعدة الآخرين دون التذمر والضجر والملل وعدم طلب المكافآت المعنوية والمادية مقابل ذلك، مما تساهم في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة. واتساقاً مع ما ذكره يري البحث الحالي سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: السلوك التطوعي الاختياري من قبل الموظف تجاه عمله، الذي لا يندرج تحت نظام العمل الرسمي المكلف به والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

**4- نية ترك العمل:** عبر عنه (Rahman, 2012: 14) بالعملية التي تتمثل بالقوة النسبية لنية الموظف تجاه الانسحاب الطوعي من المنظمة التي يعمل بها بشكل دائم. فيما اعتبره (Zhang et al, 2012: 220) العملية المتمثلة بفكرة ونوايا متعلقة بالانسحاب من العمل وتبدأ بخطوة تمهيدية للإبقاء الاختياري من قبل الموظف لعضويته في المنظمة التي يعمل بها. أما (الكناني، 2019: 94) فرأى بأنه الرغبة والمشاعر المتولدة لدى الموظف داخلياً حول ترك العمل عاجلاً أم آجلاً إذ تتحول نحو السلوك الفعلي عند مغادرة المنظمة وترك العمل فيها. واتساقاً مع ما ذكره يري البحث الحالي نية ترك العمل بأنه: سيناريو التفكير بالانسحاب من العمل بعد أن يمر الموظف في حالة من عدم الرضا ويُعد السلوك العام الذي يعترى الموظف للميل إلى ترك المنظمة والبحث عن فرصة عمل أخرى.

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث

يتعرض المبحث الحالي إلى الوصف الإحصائي واختبار فرضيات البحث على وفق إجابات عينة البحث للمتغيرين المستقل (تمكين الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (مخرجات العمل)، وجرى تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة البحث يعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد كل فئة عن طريق إيجاد طول المدى (4 = 5-1)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80 = 4 \ 5). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، والجدول (8) يعرض تصنيف تلك الفئات كالآتي. (Dewberry, 2004: 15):

## الجدول (8)

## تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

## أولاً: الوصف الإحصائي

## 1- تمكين الموارد البشرية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير تمكين الموارد البشرية وأبعاده وكما يأتي:

أ- توافر المعلومات: تدلّ على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد توافر المعلومات، إذ يعرض الجدول (9) المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت

الفقرة (1) الخاصة بـ (توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة ومحدثة للموظفين) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ

(3.90) وبانحراف معياري (1.065) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة

"مرتفع" وبشدة إجابة (78%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (يشعر الموظفون بأن المعلومات المتوفرة لديهم

كافية لإنجاز المهام المكلفين بها) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.69) وبانحراف معياري (1.123) يبين

انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (74%). وعلى وفق ما تقدم، فإن

المعدل العام لبعد توافر المعلومات بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (1.038). وحصل على مستوى إجابة

"مرتفع" وبشدة إجابة (0.76) إذ تشير المتوسطات إلى توافر بعد توافر المعلومات لدى الموظفين في قسم شؤون

البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ توفر الإدارة قاعدة بيانات ملائمة ومحدثة لاحتياجات

عمل الموظفين في الحصول عليها، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث لطبيعة عمل القسم، إذ تعتمد على

الحاسبات والالكترونيات والبيانات والمعلومات حول المواطنين، مما يساهم في التقليل من ضغط العمل للموظفين

وسهولة وانسيابية خدمة المواطنين والتقليل من معاناتهم.

ب- **امتلاك المعرفة:** تدلُّ هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد امتلاك المعرفة، إذ يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ **(يُعد التعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة فرصة للتعلم)** على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (1.015) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (78%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ **(تهتم الإدارة بتدريب وتنمية قدرات الموظفين)** على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.77) وبانحراف معياري (1.091) يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (75%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد امتلاك المعرفة بلغ (3.85) وبانحراف معياري عام بلغ (1.063). وحصل على مستوى إجابة "معتدل" وشدة إجابة (0.77)، إذ تشير المتوسطات إلى توافر بعد امتلاك المعرفة في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ توفر الإدارة مجالات تدريب تمكن الموظفين من امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم، فضلاً عن إشاعة ثقافة التعلم من الأخطاء في أثناء العمل والاستفادة من التجارب وتقويم عمل الموظفين وتشجيعهم بدل العقوبة.

ت- **المكافآت:** تدلُّ على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد المكافآت، إذ يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ **(تقدر الإدارة جهود الموظفين الكفؤين في العمل)** على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.84) وبانحراف معياري (1.194) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (77%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ **(تسعى الإدارة لتطوير نظام مكافآت الموظفين بشكل دوري)** على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.62) وبانحراف معياري (1.209) يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (73%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد المكافآت بلغ (3.72) وبانحراف معياري عام بلغ (1.225). وحصل على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.74)، إذ تشير المتوسطات إلى وجود مستوى مكافآت جيد في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ تدلُّ على الإدارة بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين وبما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى أدائهم ويدفعهم للعمل بصورة أفضل ويقلل من أخطائهم.

ث- **السلطة:** تدلُّ على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد السلطة، إذ يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (يثق المدير في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.965). يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (79%). في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (تترك الإدارة للموظفين حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.145). يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (70%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد السلطة بلغ (3.72) وانحراف معياري عام بلغ (1.092). وحصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.74) إذ تشير المتوسطات إلى وجود توافر السلطة لدى الموظفين في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ تمنح الإدارة صلاحيات للموظفين لمعالجة الأخطاء والمشاكل التي تعترض العمل وتمكنهم من اتخاذ القرارات التي تعزز من مستوى أداء القسم، فضلاً عن تسهيل معاملات المواطنين بتبسيط الإجراءات والتقليل من الروتين، لا سيما المواطنين المرضى وكبار السن والصغار أيضاً ممن يحتاجون المساعدة.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية (n= 182)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	شدة الإجابة	الأهمية الترتيبية
فقرات بُعد توافر المعلومات						
1	توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة ومحدثة للموظفين.	3.90	1.065	مرتفع	.78	1
2	تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات للموظفين لتنمية التزامهم الذاتي.	3.85	.994	مرتفع	.77	3
3	يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت.	3.87	1.019	مرتفع	.77	2
4	توفر الإدارة وسائل اتصال مرنة وفعالة للحصول على المعلومات.	3.78	.989	مرتفع	.76	4
5	يشعر الموظفون بأن المعلومات المتوفرة لديهم كافية لإنجاز المهام المكلفين بها.	3.69	1.123	مرتفع	.74	5
	المعدل العام لبعد توافر المعلومات	3.82	1.038	مرتفع	0.76	الثاني
فقرات بُعد امتلاك المعرفة						

5	.75	معتدل	1.091	3.77	تدلُّ على الإدارة بتدريب وتنمية قدرات الموظفين.	1
4	.77	معتدل	1.039	3.82	يُعد من أولويات الإدارة تزويد الموظفين بالمهارات الجديدة.	2
1	.78	معتدل	1.015	3.91	يُعد التعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة فرصة للتعلم.	3
3	.78	معتدل	1.054	3.87	تشجع الإدارة الموظفين في البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.	4
2	.78	معتدل	1.115	3.90	تصمم برامج التدريب لزيادة معرفة الموظفين وامكانياتهم في أنجاز العمل وحل المشاكل.	5
الأول	0.77	معتدل	1.063	3.85	المعدل العام لبعء امتلاك المعرفة	
فقرات بُعء المكافآت						
1	.77	مرتفع	1.194	3.84	تقدر الإدارة جهود الموظفين الكفؤين في العمل.	1
3	.74	مرتفع	1.232	3.69	تقدم الإدارة المكافآت المعنوية للموظفين المتميزين.	2
5	.73	مرتفع	1.209	3.62	تسعى الإدارة لتطوير نظام مكافآت الموظفين بشكل دوري.	3
2	.76	مرتفع	1.249	3.78	تختار الإدارة الموظفين الكفؤين لإجراء عملية التطوير في القسم.	4
4	.74	مرتفع	1.242	3.68	يُعد تقديم المكافآت المادية والمعنوية بشكل مستمر جزءاً من أولويات عمل الإدارة.	5
الرابع	0.74	مرتفع	1.225	3.72	المعدل العام لبعء المكافآت	
فقرات بُعء السلطة						
3	.73	مرتفع	1.167	3.66	يصحح الموظفون الأخطاء من دون الرجوع للإدارة.	1
5	.70	مرتفع	1.145	3.51	تترك الإدارة للموظفين حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها.	2
1	.79	مرتفع	.965	3.97	يثق المدير في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم.	3
4	.72	مرتفع	1.120	3.61	يشجع المدير الموظفين على اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه.	4
2	.77	مرتفع	1.064	3.83	يمنح المدير الموظفين سلطات كافية لإنجاز المهام المكلفين بها.	5
الثالث	0.74	مرتفع	1.092	3.72	المعدل العام لبعء السلطة	
-	0.76	معتدل	1.105	3.77	المعدل الكلي لمتغير تمكين الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

يلاحظ عن طريق بيانات الجدول (9) بأن بعد امتلاك المعرفة حصل على المرتبة الأولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب إجابات عينة البحث، أما بعد المكافآت فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تمكين الموارد البشرية (3.77) وبانحراف معياري (1.105). وشدة إجابة (0.76). ومستوى إجابة "معتدل".

2- مخرجات العمل: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير مخرجات العمل وأبعاده وكما يأتي:

أ- الرضا الوظيفي: تدلُّ على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعء الرضا الوظيفي، إذ يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت

الفقرة (2) الخاصة بـ (أشعر بارتياح مع زملائي في العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.791)، يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" وبشدة إجابة (86%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (يوفر القسم المناخ المناسب للموظفين) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.73) وبانحراف معياري (1.224)، يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (75%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الرضا الوظيفي بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.980). وحصل على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.81)، إذ تشير المتوسطات إلى توافر الرضا الوظيفي في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، مما يدل على افتخار الموظفين بعملهم.

ب- **الالتزام التنظيمي:** تدل على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده الإلتزام التنظيمي، إذ يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (أهتم كثيراً بعملتي) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.39) وبانحراف معياري (0.858)، يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" وبشدة إجابة (88%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في القسم) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (1.197)، يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (78%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الإلتزام التنظيمي بلغ (4.18) وبانحراف معياري عام بلغ (0.992)، وحصل على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.84)، إذ تشير المتوسطات إلى توافر الإلتزام التنظيمي في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، مما يدل على أن العينة تشعر بأهمية عملها وتدل على بالإخلاص في أدائه وهم يعبرون عن ذلك بولائهم لمكان عملهم، فضلاً عن شعورهم بأن عملهم بهذا القسم يقدم خدمة للمواطنين مما يدفعهم ذلك للإلتزام بأعمالهم وتقديم كل ما يستطيعون تقديمه من خدمات.

ت- **سلوك المواطنة التنظيمية:** تدل على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (أساعد زملائي ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.903)، يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" وبشدة إجابة (85%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (يقدم الموظفون أفكاراً لتطوير العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.866)، يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (82%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعده سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (4.19) وبانحراف معياري عام بلغ (0.906). وحصل على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.84). إذ تشير المتوسطات إلى توافر سلوك المواطنة التنظيمية في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، مما يدل على إن الموظفين يقدمون الأفكار ويساعدون زملائهم ممن يحتاج للمساعدة بشكل

طوعي وملئ فراغ زملائهم بالعمل في حال خلوا مكانهم، فضلاً عن المساهمة في القضايا التي يمكن أن تؤثر في مجريات العمل في القسم.

ث- نية ترك العمل: تدل على هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد نية ترك العمل، إذ يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد. حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في القسم) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.938). يبين تتاسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (81%). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (يمكن أن أغير القسم لو أتاحت لي فرصة أفضل في مكان آخر) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.159). يبين انسجام إجابات الموظفين عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبشدة إجابة (75%). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد نية ترك العمل بلغ (3.96) وانحراف معياري عام بلغ (1.043). وحصل على مستوى إجابة "مرتفع" وشدة إجابة (0.79). إذ تشير المتوسطات إلى عدم توافر نية ترك العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، مما يدل على رغبة الموظفين بالاستمرار في العمل بالقسم لأنهم يشعرون بالاستقرار.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد متغير مخرجات العمل  
(n= 182)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	شدة الإجابة	الأهمية الترتيبية
<b>فقرات بُعد الرضا الوظيفي</b>						
1	أشعر بالألفة في مكان عملي.	4.21	.851	مرتفع جداً	.84	2
2	أشعر بارتياح مع زملائي في العمل.	4.31	.791	مرتفع جداً	.86	1
3	يوفر القسم المناخ المناسب للموظفين.	3.73	1.224	مرتفع	.75	5
4	يرى الموظفون بأن وظائفهم تحقق ذاتهم.	3.85	1.016	مرتفع	.77	4
5	أشعر بالفخر لانتمائي للقسم الذي أعمل به.	4.11	1.020	مرتفع	.82	3
	المعدل العام لبعد الرضا الوظيفي	4.04	0.980	مرتفع	0.81	الثالث
<b>فقرات بُعد الإلتزام التنظيمي</b>						
1	أهتم كثيراً بعملتي.	4.39	1.091	معتدل	.88	1
2	يستحق هذا القسم إخلاصي وولائي له.	4.23	1.039	معتدل	.85	3
3	أشعر بأني جزء من عائلة في هذا القسم.	4.24	1.015	معتدل	.85	2
4	أشعر بأني ملتزم في البقاء بالعمل في هذا القسم.	4.15	1.054	معتدل	.83	4
5	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في القسم.	3.91	1.115	معتدل	.78	5

المعدل العام لبعء الإلتزام التنظيمي				
الثاني	0.84	معتدل	0.992	4.18
فقرات بُعء سلوك المواطنة التنظيمية				
1	.82	مرتفع	.866	4.08
2	.84	مرتفع	.830	4.19
3	.83	مرتفع	.913	4.14
4	.85	مرتفع	.903	4.24
5	.82	مرتفع	1.017	4.09
الأول	0.84	مرتفع	0.906	4.19
فقرات بُعء نية ترك العمل				
1	.80	مرتفع	1.056	4.02
2	.81	مرتفع	.954	4.03
3	.81	مرتفع	.938	4.05
4	.75	مرتفع	1.159	3.75
5	.79	مرتفع	1.108	3.95
الرابع	0.79	مرتفع	1.043	3.96
-	0.82	مرتفع	0.980	4.09

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

يلاحظ عن طريق بيانات الجدول (10) بأن بعدد سلوك المواطنة التنظيمية حصل على المرتبة الأولى بدرجة الالهية الترتيبية حسب إجابات عينة البحث، أما بعدد نية ترك العمل فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير مخرجات العمل (4.09) وبانحراف معياري (0.980) وبشدة إجابة (0.82). ومستوى إجابة "مرتفع".

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

لغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحثان على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، أما اختبار التأثير المباشر فقد اعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

أولاً: فرضيات الارتباط:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل بأبعادها.

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) وأبعاده (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة)، والمتغير المعتمد (مخرجات العمل) وأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، ونية ترك العمل). إذ يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإن الجدول (13) يشير إلى حجم العينة (182) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders et al., 2009: 459) وكالآتي:

### الجدول (11)

#### تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جداً	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من 0.71-0.99%
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (إيجابية أم سلبية)	إذا كان معامل قيمة الارتباط $1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جداً	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من (-0.71)-(-0.99%)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى من عدم قبولها قام الباحثان باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير تمكين الموارد البشرية (المستقل) ومتغير مخرجات العمل (المعتمد). إذ يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ومعنوية بينهما، بلغت قيمتها (\*\*\*) (0.721) ومما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) أي نتيجة القرار مقبولة مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تمكين الموارد البشرية ومتغير مخرجات العمل).

## الجدول (12)

مصفوفة معاملات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات العمل

Correlations			
		تمكين الموارد البشرية	مخرجات العمل
تمكين الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	182	182
مخرجات العمل	Pearson Correlation	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	182	182

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

استناداً لما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير تمكين الموارد البشرية ومتغير مخرجات العمل بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر تمكين الموارد البشرية، مما يؤشر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً يؤدي إلى زيادة مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية هي الآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات ومخرجات العمل بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات ومخرجات العمل بأبعادها.

يظهر الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد توافر المعلومات ومخرجات العمل بلغت قيمتها (\*\*.647). عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (0.000). إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر المعلومات ومتغير مخرجات العمل بأبعادها). عند مستوى المعنوية (1%) المذكور. وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد توافر المعلومات ومخرجات العمل بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما، وتشير إلى أن توافر المعلومات لدى عينة البحث يساهم في زيادة القدرة على زيادة مخرجات العمل.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بأبعادها.

يظهر الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بلغت قيمتها (\*\*.613). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (.000). إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد امتلاك المعرفة ومتغير مخرجات العمل بأبعاده). عند مستوى المعنوية المذكور. وعلى وفق ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة ومخرجات العمل بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما، وتشير إلى أن امتلاك المعرفة لدى عينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تحسين مخرجات العمل.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت ومخرجات العمل بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت ومخرجات العمل بأبعاده.

يظهر الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المكافآت ومتغير مخرجات العمل بلغت قيمتها (\*\*.557). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (.000). إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المكافآت ومتغير مخرجات العمل بأبعاده). عند مستوى المعنوية المذكور. وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المكافآت ومتغير مخرجات العمل بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما، وتشير إلى أن مستوى المكافآت الممنوحة لعينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تحسين مخرجات العمل.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلطة ومخرجات العمل بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلطة ومخرجات العمل بأبعاده.

يظهر الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد السلطة ومتغير مخرجات العمل بلغت قيمتها (\*\*.620). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (.000). إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد السلطة ومتغير مخرجات العمل بأبعاده). عند مستوى المعنوية المذكور. وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد السلطة ومتغير مخرجات العمل بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما، وتشير إلى أن مستوى السلطة الممنوحة لعينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تحسين مخرجات العمل.

## الجدول (13)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين الموارد البشرية ومتغير مخرجات العمل

Correlations						
		توافر المعلومات	امتلاك المعرفة	المكافآت	السلطة	مخرجات العمل
توافر المعلومات	Pearson Correlation	1	.762**	.666**	.551**	.647**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	182	182	182	182	182
امتلاك المعرفة	Pearson Correlation	.762**	1	.754**	.443**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	182	182	182	182	182
المكافآت	Pearson Correlation	.666**	.754**	1	.462**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	182	182	182	182	182
السلطة	Pearson Correlation	.551**	.443**	.462**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	182	182	182	182	182
مخرجات العمل	Pearson Correlation	.647**	.613**	.557**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	182	182	182	182	182

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

## ثانياً: فرضيات التأثير

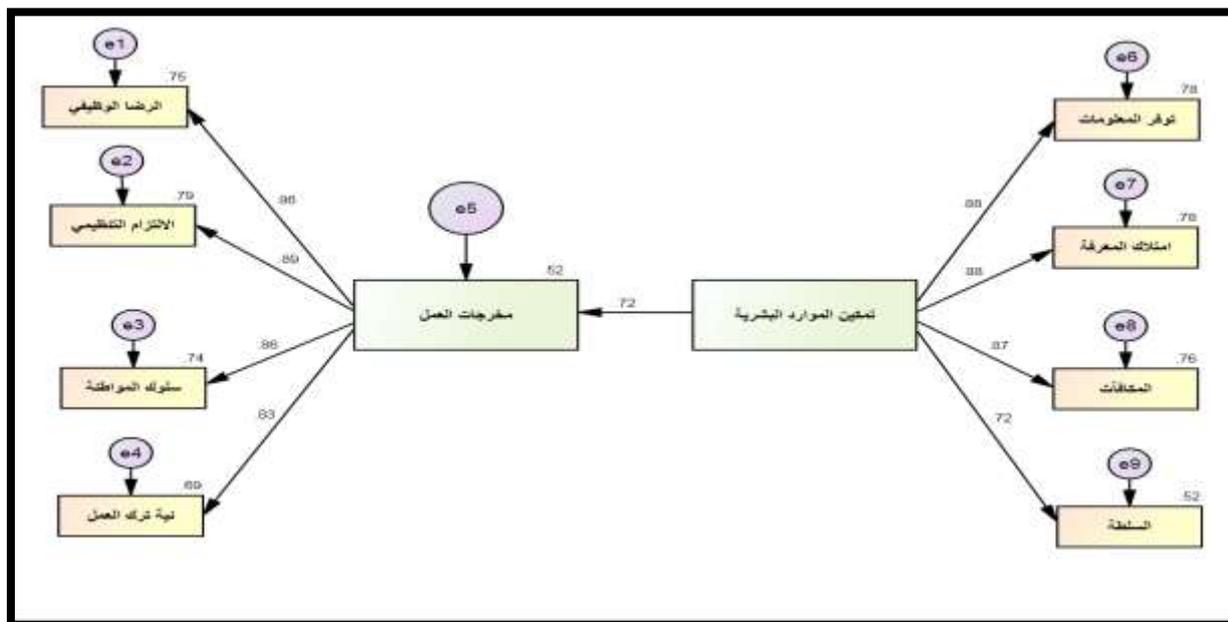
2- الفرضية الرئيسية الثانية: تختص الفرضية الرئيسية الثانية على حجم التأثير بين المتغير المستقل (تمكين الموارد

البشرية) والمتغير المعتمد (مخرجات العمل) إذ تنص على:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في مخرجات العمل بأبعادها.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في مخرجات العمل بأبعادها.

سيختبر الباحثان فرضيات التأثير المباشر بين متغيرات البحث باعتماد الأنموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V. 20). ويتكون الأنموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات عن طريق المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الإحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للأنموذج الذي جرى افتراضه من علاقات. والشكل (2) يوضح الأنموذج الهيكلي للمسار الانحداري للبحث الذي يعرض المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (مخرجات العمل). أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط، أما القيمة الظاهرة أعلى متغير مخرجات العمل فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ )، التي تُبين أن متغير تمكين الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث. كما يتضح عن طريق الجدول (27) بأن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.721). تدل على زيادة مستويات توافر تمكين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات مخرجات العمل بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحد. وبناءً على مخرجات الأنموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية الوجود التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل).



الشكل (2)

المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يعرض الجدول (14) ملخص التحليل، إذ يتبين إن جميع تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ )، وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

### الجدول (14)

تقديرات أنموذج التأثير لمتغير تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مخرجات العمل	<---	تمكين الموارد البشرية	.721	.156	.011	13.995	***
الرضا الوظيفي	<---	مخرجات العمل	.864	.980	.042	23.137	***
الالتزام التنظيمي	<---	مخرجات العمل	.887	1.098	.042	25.864	***
سلوك المواطنة	<---	مخرجات العمل	.862	.951	.042	22.909	***
نية ترك العمل	<---	مخرجات العمل	.829	.971	.049	19.947	***
توافر المعلومات	<---	تمكين الموارد البشرية	.880	.246	.010	24.978	***
امتلاك المعرفة	<---	تمكين الموارد البشرية	.882	.252	.010	25.144	***
المكافآت	<---	تمكين الموارد البشرية	.874	.300	.012	24.241	***
السلطة	<---	تمكين الموارد البشرية	.720	.202	.014	13.942	***

#### Regression Weights (Group number1-Default model)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر المعلومات في مخرجات العمل بأبعادها.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر المعلومات في مخرجات العمل بأبعادها.

أعتمد الباحثان في اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (مخرجات العمل) على الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي إحدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V. 20). والشكل (3) يمثل الأنموذج الهيكلي للبحث، الذي يعرض أبعاد المتغير المستقل (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة)، والمتغير المعتمد (مخرجات العمل). إذ تمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد علاقة الارتباط أما القيمة الظاهرة أعلى متغير مخرجات العمل فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات ( $R^2$ ))، والتي تُبين إن أبعاد متغير تمكين الموارد البشرية قادرة على تفسير ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية وبالباقي (45%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث. كما يتضح عن طريق الجدول (15) بأن قيمة

معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد توافر المعلومات ومتغير مخرجات العمل والبالغ ( $\beta = 0.231, P < .01$ ). هي قيمة موجبة ومعنوية، فضلاً عن أنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) أكبر من (1.96) إذ بلغت (2.756) وهي تحقق الشرط المطلوب. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلية لتأثير بعد توافر المعلومات في متغير مخرجات العمل ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توافر المعلومات في متغير مخرجات العمل بأبعاده). والشكل (3) يعرض الأنموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الأنموذج).

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في مخرجات العمل بأبعاده.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في مخرجات العمل بأبعاده.

كما يعرض الشكل (3) والجدول (15) نتائج التأثير لبعد امتلاك المعرفة في متغير مخرجات العمل وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد امتلاك المعرفة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد امتلاك المعرفة بلغ ( $\beta = 0.228, P < .01$ ) هو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) . فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) التي بلغت (2.550) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ( $C.R. > 1.96$ ) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات أنموذج الهيكلية لتأثير بعد امتلاك المعرفة في متغير مخرجات العمل ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد امتلاك المعرفة في متغير مخرجات العمل بأبعاده).

#### ت- الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت في مخرجات العمل بأبعاده.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت في مخرجات العمل بأبعاده.

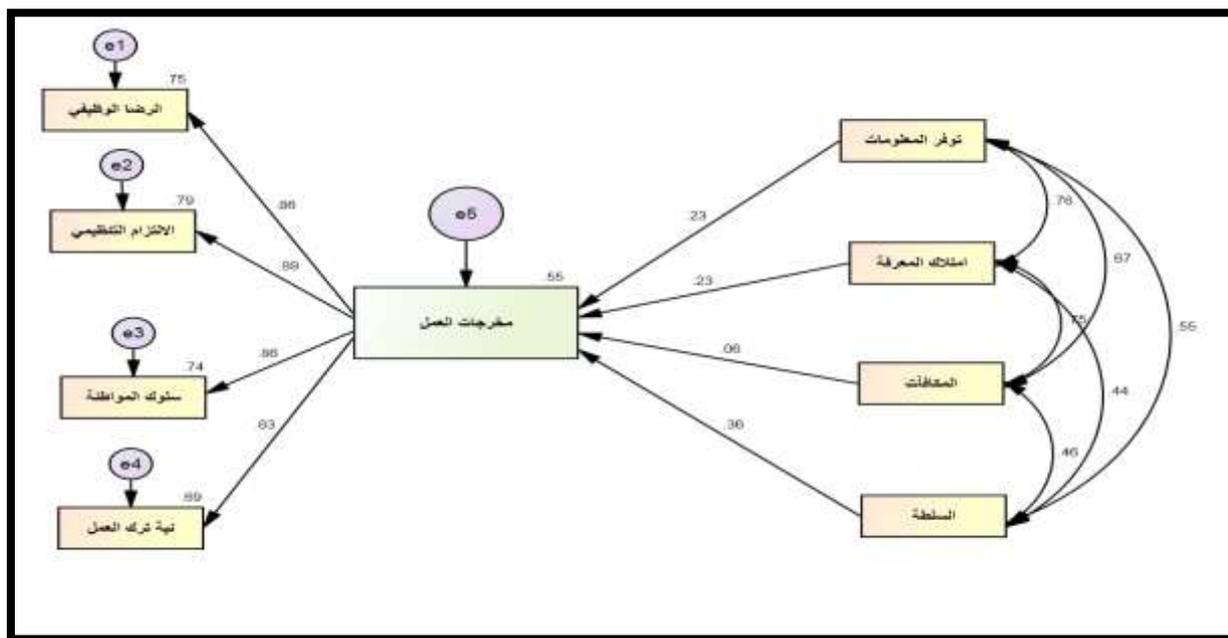
كما يعرض الشكل (3) والجدول (15) نتائج التأثير لبعد المكافآت في متغير مخرجات العمل، وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد المكافآت سيكون له تأثير ايجابي في مستوى مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث. إذ تعرض النتائج الظاهرة بأن تأثير بعد المكافآت قد بلغ ( $\beta = 0.064, P > .05$ )، وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند مستوى (5%, 1%). فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.)، التي بلغت (0.814) وهي أقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ( $C.R. > 1.96$ ) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث. ونتيجة لمخرجات أنموذج الهيكلية لتأثير بعد المكافآت في متغير مخرجات العمل تقبل فرضية العدم وترفض فرضية الوجود من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل التي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المكافآت في متغير مخرجات العمل بأبعاده).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلطة في مخرجات العمل بأبعادها.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلطة في مخرجات العمل بأبعادها.

يعرض الشكل (3) والجدول (15) نتائج التأثير لبعد السلطة في متغير مخرجات العمل، وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد السلطة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى مخرجات العمل في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد السلطة بلغ ( $\beta = 0.362, P < .01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%). فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) التي بلغت (5.972) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ( $C.R. > 1.96$ )، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لتأثير بعد السلطة في متغير مخرجات العمل ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد السلطة في متغير مخرجات العمل بأبعاده).



الشكل (3)

المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (15)

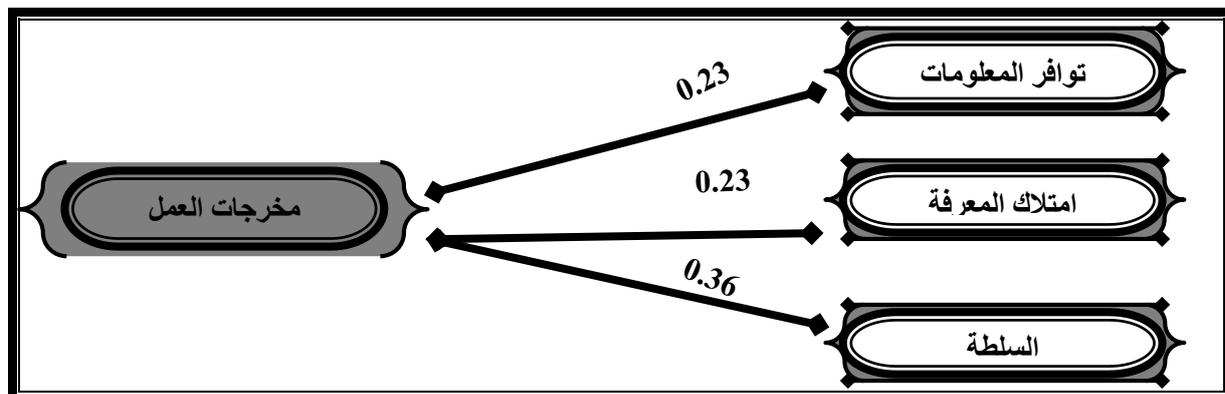
تقديرات نموذج التأثير لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات المستقلة	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مخرجات العمل	<---	توافر المعلومات	.231	.180	.065	2.756	.006
مخرجات العمل	<---	امتلاك المعرفة	.228	.173	.068	2.550	.011
مخرجات العمل	<---	المكافآت	.064	.040	.050	.814	.416

مخرجات العمل	<---	السلطة	.362	.280	.047	5.972	***
توافر المعلومات	<---	مخرجات العمل	.864	.980	.042	23.137	***
امتلاك المعرفة	<---	مخرجات العمل	.887	1.098	.042	25.864	***
المكافآت	<---	مخرجات العمل	.862	.951	.042	22.909	***
السلطة	<---	مخرجات العمل	.829	.971	.049	19.947	***

#### Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

والشكل (4) يبين الأنموذج النهائي للبحث، بعد اجراء اختبار التأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) بأبعاده (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، وبعد السلطة)، في المتغير المعتمد (مخرجات العمل) بأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، وبعد نية ترك العمل). إذ يتضح أنّ الأبعاد التي حققت مسارات تأثير مباشر ومعنوية هي (بعد توافر المعلومات، بعد امتلاك المعرفة، وبعد السلطة) بينما لم يحقق بعد (المكافآت) تأثير مباشر ومعنوية.



الشكل (4)

الأنموذج السببي لتأثير أبعاد متغير تمكين الموارد البشرية في متغير مخرجات العمل

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1- الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية):

- أ- يسعى القسم المبحوث لجعل الأخطاء والموضوعات غير المألوفة فرصة للتعلم، مما يدل على أن القسم يستغل أخطاء العمل في محاولة تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
- ب- حرص القسم المبحوث على زيادة معرفة وإمكانية الموظفين في حل المشاكل والمعوقات وإنجاز العمل، وذلك عن طريق تصميم برامج للتدريب جديدة وفعالة، فضلاً عن تشجيعهم في البحث والتطوير.

ت- اهتمام القسم المبحوث بتوفير قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال ومحدث للموظفين، مما يسهم في اختزال المعلومات الثبوتية المنتشرة بمنظومة الكترونية موحدة ومؤمنة لكل مواطن.

ث- قدرة القسم المبحوث على توفير المعلومات اللازمة والمطلوبة للموظفين لأداء العمل المكلفين به، فضلاً عن تنمية قدراتهم الذاتية.

ج- ثقة إدارة القسم المبحوث بقدرات الموظفين في أداء المهام المكلفين بها، مما يعزز من رفع معنوياتهم العالية، فضلاً عن زيادة ثقتهم بأنفسهم للقيام بواجباتهم.

## 2- الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير المعتمد (مخرجات العمل):

أ- مبادرة الموظفين ذاتياً بمساعدة زملائهم بالعمل وخاصة ممن يتحمل منهم أعباءً كثيرة، والعمل بروح الفريق الواحد.  
ب- مبادرة وتطوع الموظفين للدفاع عن القسم الذي ينتمون إليه، عن طريق نقل الصورة الإيجابية عنه للأخرين، وما يقوم به من دور كبير في تقديم الخدمة للمواطنين.

ت- الاهتمام الكبير من قبل إدارة القسم وموظفيه على تقديم الخدمات الجيدة للمواطنين وتلبية احتياجاتهم كافة.

ث- الاهتمام الكبير من قبل القسم المبحوث بالعمل المكلفين به، فضلاً عن ولائهم للانتماء إليه.

ج- شعور موظفي القسم المبحوث بالراحة والاطمئنان لزملائهم بالعمل، عن طريق توفير المناخ التنظيمي والبيئة المناسبة.

## ثانياً: التوصيات

### 1- التوصيات ذات الصلة بالمتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية):

أ- التأكيد على الإدارة العليا في جعل أولويات عمل القسم المبحوث الاستفادة من الأخطاء وتزويد الموظفين بالمهارات والخبرات الجديدة، عن طريق إنشاء وحدات للبحث والتطوير وتكثيف الجهود نحو اشراكهم بفرق العمل وإدارة الصراع والاتصال، مما تسهم في تنمية مستوياتهم المهنية والفنية.

ب- أهمية العمل الجاد والحديث من قبل الإدارة العليا بتوجيه الملاكات التدريبية نحو تنمية معرفة وقدرات الموظفين إقامة دورات وبرامج تدريبية متكاملة الأهداف وناجحة. عن طريق تنمية مهارات العمل على الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الحديثة، مما يسهم في التخلص من ضغوط العمل.

ت- السعي الحديث من قبل إدارة القسم المبحوث بتوفير نظام اتصال مرن وفعال يمنح الموظفين المعلومات الصحيحة والدقيقة، بما يسهم في رفع مستوى كفاءة أدائهم، عن طريق توفير قاعدة بيانات محدثة.

ث- تعزيز الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا بتوفير المعلومات للموظفين بالسرعة والوقت المناسب وبشفافية ووضوح عالي، وتكون في متناول يد الموظفين بدون تعرقه وتمييز، إذ تسهم في إنجاز أعمالهم المكلفين بها وتحقيق النجاح وبناء قسم متمكن.

ج- تعزيز الثقة من قبل الإدارة العليا بقدرات الموظفين وتهيئة عوامل السيطرة والقوة والقدرة للتأثير على مجريات العمل وتصحيح الأخطاء عن طريق منحهم الحرية والاستقلالية والمشاركة في صياغة القرارات وتنفيذها، والابتعاد عن الإجراءات الروتينية.

## 2- التوصيات ذات الصلة بالمتغير المعتمد (مخرجات العمل):

- أ- التأكيد من قبل الإدارة العليا على ضرورة تشجيع الموظفين بتقديم الأفكار الجديدة بالعمل، فضلاً عن تبني آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات التي تصب في صالح عمل القسم المبحوث.
- ب- تشجيع الموظفين على تقديم توصياتهم ومقترحاتهم عن القضايا التي تؤثر في عمل القسم المبحوث، عن طريق اطلاعهم على رسالته وأهدافه بالشكل الذي يؤمن وضوح الرؤيا لديهم، الأمر الذي يجعل من أفعالهم وتصرفاتهم تصب في تحقيق رؤية القسم وتطلعاته.
- ت- حث الموظفين على تقشي روح المواطنة التنظيمية فيما بينهم عن طريق الدورات والندوات والحوارات التثقيفية التي تؤكد على ضرورة تبني القيم الأخلاقية والإسلامية، فبناء القيم الأخلاقية تُعد ضرورة نحو تعديل السلوك الوظيفي وشعورهم بالالتزام بالعمل وإنجازه.
- ث- توضيح دور الموظفين الفاعل في القسم وتعزيز التزامهم بالعمل، مما يولد لديهم قناعة بأن القسم مهم وجزء من حياتهم اليومية، ويتوقف نجاحه عن مدى التزامهم بالعمل المطلوب انجازه.
- ج- تلبية احتياجات الموظفين عن طريق توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل القسم المبحوث، بوصفه سلوكاً إنسانياً ينمي لديهم الشعور الكبير باهتمام الإدارة العليا بهم وباحتياجاتهم.

## المصادر

## أولاً: العربية

## أ- الكتب

- 1- القاضي، محمد يوسف، (2015)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- ب- المجلات والدوريات والمؤتمرات
- 2- إبراهيم، إبراهيم خليل، (2017)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي / دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، المجلد 1، العدد 25.
- 3- إسماعيل، فاروق جابر، (2017)، دور استراتيجية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 1، العدد 14.
- 4- الجناعي، نوري عبد الودود وعلي، عمرو محمد صالح، (2018)، العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة-صنعاء، مجلة الدنانير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد 1، العدد 12.
- 5- حسين، حسين وليد، (2015)، علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 38، العدد 102.
- 6- الحياي، ايمان علي احمد، (2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي /دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات-جامعة الموصل، مجلة تنمية الراءدين، المجلد 38، العدد 122.

- 7- رؤوف، رعد عدنان وسعدون، شهد عادل، (2018)، تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في إطار تمكين العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد 42.
- 8- علي، ميسون خليفة، (2018)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية-شركة أسيا سيل أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، معهد الفنون التطبيقية، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 24، العدد 109.
- 9- عوجه، إزهار مراد، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 53.
- 10- فخري، نور حسين، (2019)، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، معهد الإدارة/ الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 111، العدد 25.
- 11- فيحاني، ايثار عبد الهادي والعامري، علاء الدين برع، (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88.
- 12- محمد، محمود شاكر، (2019)، دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية)، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد 111، العدد 25.
- 13- المدهون، موسى توفيق والبلداوي، عبد الحميد، (2005)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، مجلة الإداري، كلية الاقتصاد، جامعة الأردن، المجلد 27، العدد 101.
- 14- مهدي، جوان فاضل، (2018)، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، المجلد 2018، العدد 37.
- 15- الوظيفي، كامل شكير، (2014)، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3.
- 16- ولي، أحلام إبراهيم وإبراهيم، سميرة علي ومحمد امين، شيما عصمت، (2018)، تحليل علاقة الذكاء العاطفي باستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرها في العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، المجلد 10، العدد 23.
- ت- الرسائل والاطاريح الجامعية
- 17- الجبوري، مها فاضل إبراهيم، (2014)، ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل: بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 18- الزبيق، منار محمد رفعت، (2017)، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية غدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- 19- العابدي، علي رزاق جواد، (2012)، انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 20- عبلة، صقر، (2018)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 21- الكنانى، محمد كامل غانم، (2019)، الدور الوسيط للإنفراز الوظيفي في العلاقة بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 22- لطيف، بصير خلف خزل، (2010)، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 23- المنصوري، محمود شاكر عاشور جاسم، (2016)، دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية عن طريق الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

### ثانياً: الاجنبية

#### A- Books

- 1- Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001). Organizational Behavior. Harcourt Inc., New York, USA.
- 2- Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Routledge.

#### B- Journals & Periodicals & Researches

- 3- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. Procedia-Social and behavioral sciences, 40.
- 4- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. MIT Sloan Management Review, 36 (4).
- 5- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. Human resources for health, 14 (1).
- 6- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30 (3).
- 7- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. The leadership quarterly, 28 (3).
- 8- Okab, A. A. (2017). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Nurses at Al-Suwaira General Hospital. Nursing national Iraqi specility, 30 (2).
- 9- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 5 (1).

- 10- Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. *Global Business Review*.
- 11- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex. Financial Times/Prentice Hall.
- 12- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33 (3).
- 13- Stackhouse, M. R. (2019). Trait forgiveness as a predictor of state forgiveness and positive work outcomes after victimization. *Personality and Individual Differences*.
- 14- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76.
- 15- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22 (3).

### C- Thesis and Dissertation

- 16- Burgess, Rita Elizabeth (2014). A Correlational Analysis of Empowerment and Experience with Resistance to Change. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
- 17- Light, J. N. (2004). The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job-type in a large manufacturing environment (Doctoral dissertation, Capella University).
- 18- Rahman, W. (2012). The Relationship of Attitudinal and Behavioural Outcomes with Employee Development in the Context of Performance Appraisal in Public Universities of Khyber Pakhtunkhwa (Doctoral dissertation, national university of modern languages, islamaba).